



# 投资者

总第 98 期

2009 年 9 月 8 日

**中国民生银行股份有限公司**

**China Minsheng Banking Corporation., Ltd**

地 址：北京市友谊宾馆嘉宾楼 87707

邮政编码：100031

电 话：86-10-68467286

传 真：86-10-68466796

网 址：<http://www.cmbc.com.cn>

E-MAIL: [cmbc@cmbc.com.cn](mailto:cmbc@cmbc.com.cn)

## 免责声明

本刊所载资料的来源及观点，民生银行力求报告内容准确可靠，但并不对报告内容及所引用资料的准确性和完整性做出任何承诺和保证。本公司不承担因使用本刊而产生的法律责任。相关媒体文章和分析报告仅反映媒体及分析员的不同观点，并不代表民生银行的立场，解释权归民生银行所有。

# 目 录

目 录 .....	1
一、经营动态 .....	2
1、我行成功参与中国制药国际银团贷款业务 .....	2
2、我行自主研发的国内首支“艺术品投资”理财产品取得良好回报 .....	2
3、我行与 6 家银行签署《金融衍生品交易主协议及其补充协议》 .....	2
4、我行门户网站推出“商贷通”网上申贷 .....	3
5、我行开通跨币种外汇支付业务 .....	3
6、我行银企直联实现投标保证金的归集与集中退还 .....	4
7、我行上半年代理行合作工作取得进展 .....	4
8、我行能源金融事业部成功拓展电力设备款无追索保理业务 .....	4
9、我行监管商合作平台建设效果初显 .....	5
10、我行积极开展新发放贷款自查 .....	5
11、我行人民币债券交易模块正式上线 .....	6
12、我行推出全运会纪念版U宝、民生全运会卡等产品 .....	6
二、荣誉奖项 .....	7
1、我行获“中国最佳客户服务中心”及“中国最佳电子渠道服务奖” .....	7
2、我行北京西长安街支行获授“全国巾帼文明岗”荣誉称号 .....	7
3、我行南京分行刘立媛同志获“全国金融青年服务明星”称号 .....	7
三、媒体关注 .....	8
1、民生银行事业部改革取得突破 .....	8
2、“过山车”之后是“样板戏” .....	11

---

## 一、经营动态

### 1、我行成功参与中国制药国际银团贷款业务

近日，贸易金融部成功完成香港上市公司中国制药 1000 万美元国际银团贷款业务，这是我行成功以联合安排行身份介入国际银团项目，有利于提升我行国际市场形象。该项目发起人为汇丰香港，我行在该银团关闭期只有 20 多天时间介入，以极高效率完成从收集资料到撰写报告、上报评审、法律审查直到成功放款全部过程，得到联合牵头行汇丰银行香港以及客户的认可，在国际银团市场上树立了良好的形象，提升了民生品牌。该笔银团贷款手续费率为 140BP，利息期为 3 个月，目前已成功出帐，实现 14 万美元中间业务收入，对扩大我行外汇资金使用渠道，促进我行国际化进程具有积极意义。

### 2、我行自主研发的国内首支“艺术品投资”理财产品取得良好回报

我行自主研发国内首支“艺术品投资”理财产品于 7 月份到期兑付，该产品客户 2 年期限共获得税后净收益 25%，远高于一般基金收益。这是国内第一支由我国金融机构推出的参与艺术品市场交易的非金融资产管理产品。这款创新型理财产品的成功发行和到期兑付，在中国金融、艺术市场的历史上具有重要意义。该产品为非保本浮动收益型，投资期限 2 年，预期年收益率为 0%-18%，在投资门槛上突破以往理财产品 5 万元起步的惯例，最低投资金额须达到 100 万元，并且要以 10 万元的整数倍递增。该产品属于标准的高端理财产品，具有六个特点：一是投资领域前沿，为客户提供了参与艺术品投资的机会，使客户感受高品位生活模式；二是较高的理财收益，通过参与目前最具成长潜力的中国当代艺术板块投资，分享高价值投资回报；三是合理的收益结构，引入艺术顾问公司，进行专业性投资安排，客户优先年收益率 18%；四是理想的投资期限，期限短于常规艺术品私募基金，2 年后客户可收回本金，获得回报；五是较低的投资风险，由银行、信托、投资顾问共同参与项目运作，操作模式完备，并实现三方监管；六是人民币投资、人民币收益，在人民币面临升值可能的环境下实现人民币投资收益。

### 3、我行与 6 家银行签署《金融衍生品交易主协议及其补充协议》

7月2日，金融市场部参加中国银行间市场交易商协会在北京举行的《中国银行间市场金融衍生产品交易主协议（2009年版）》（简称《主协议（2009年版）》）集中签署仪式，并正式与兴业银行、光大银行、北京银行签署协议，标志我行推广应用《主协议》（2009年版）已进入实质性阶段。我行作为场外金融衍生产品市场主要参与者，积极参与交易商协会组织召开的主协议应用研讨会和培训班。同时，在金融市场部和法律合规部的共同努力下，制定了针对五类金融衍生品交易对手的补充协议版本及谈判底线，积极主动与交易活跃的做市商开展多轮谈判和签署工作。在7月初交易商协会的谈判中，民生银行谈判代表与16家中外资主要交易对手开展一对一谈判，其中与主要中资机构和三菱东京和德意志银行等外资机构已就《主协议（2009年版）》的主要条款达成一致意见，取得阶段性进展。

## 4、我行门户网站推出“商贷通”网上申贷

为方便更多客户了解并办理“商贷通”业务，电子银行部积极创新，在我行门户网站 [www.cmbc.com.cn](http://www.cmbc.com.cn) 开通网上申贷渠道，受理客户在线申请，满足客户贷款需求。小微企业主通过访问我行网站“商贷通”频道，可以了解“商贷通”相关情况，包括产品概况、业务特色、担保方式、申办材料等内容，并参考成功案例在线申请贷款。对于客户关心的贷款申办审批效率问题，只要登录我行网站在线填写贷款申请后，两个工作日内将有专属客户经理与客户联系沟通，客户经理将指导客户准备相关材料，提供贷款全过程一站式服务。开通网上申贷是我行推进“商贷通”更好更快服务客户的最新举措，将为小微企业申请贷款带来更多便利。

## 5、我行开通跨币种外汇支付业务

为了增加我行对外支付业务处理的币种范围，增强外汇支付的业务处理能力，我行与德意志银行合作开展跨币种支付业务。该项业务适用于对公客户各种结算方式下的对外支付，客户只需持有美元或欧元，即可办理100多个币种的外汇支付业务。我行按照德意志银行的汇率报价，将客户需要支付的币种折算为等值的美元或欧元，按照正常对外支付业务操作流程，将客户的美元或欧元汇出，由德意志银行向收款人支付实际需要的币种。此项业务的开通，将使我行在对公客户外汇支付业务方面处于同业领先地位，有利于提升我行在外汇业务方面的市场形象和同业竞争力。跨币种支付业务使用的汇率分为固定汇率和实时汇率，固定汇率方式下，实行每日一价；实时汇率方式下，提供实时变化的汇率。

## 6、我行银企直联实现投标保证金的归集与集中退还

电子银行部华中运营中心与地产金融事业部华中分部合作开发湖北省综合招投标中心保证金管理银企直联项目正式上线运行。该单位每年约有近千工程面向社会公开招标，保证金资金流量达上百亿元，均通过湖北省人民政府指定的湖北招标投标信息网进行信息发布。在我行积极推动与建议下，延伸了该网站的信息发布功能，新增采集投标单位账户信息的网络页面，并将网站采集的账户信息与该单位招投标管理系统进行对接。同时，在我行技术支持下，招投标中心结合我行银企直联系统，全面升级和优化了现有招投标管理系统，实现了投标保证金的网上收取与退还，满足了湖北省人民政府加强对招投标资金出入监管，保证招投标活动公开、公平、公正的需求。该项目通过我行银企直联业务建立了科学高效的投标保证金的网络管理模式，成功将该单位投标保证金引进，全部归集至我行账户。

## 7、我行上半年代理行合作工作取得进展

通过加大市场营销、优化基础管理等工作，我行在代理行网络拓展、代理行额度管理、代理行合作管理、外国政府转贷款等方面取得了良好成绩。一是代理行网络拓展方面。上半年，我行代理行团队审核并发起 SWIFT 密押交换 87 家，成功 53 家，使我行代理行总数增加到 1065 家，主要分布在亚洲、欧洲和美洲；二是代理行额度管理方面。共处理分行代理行进出口融资类授信额度申请共计 150 笔，总金额达 8083 万美元。截至目前，我行有代理行进出口融资类授信额度的代理行达 232 家，总授信金额 25 亿美元；三是代理行合作管理方面。在国际金融环境仍不稳定的情况下，代理行团队及时跟踪、更新主要代理行的国际评级变化，暂停对美国等国家中小型银行的额度使用审批，减少风险较大的帐户行的使用比例。同时，代理行团队积极拓展与重点代理行的战略合作。以国内同业为主要合作对象，努力增加进口代付及国内证代付业务的资金来源，目前我行代付合作银行达 48 家，共叙做代付业务 430 笔，合计 12.1 亿美元；四是外国政府转贷款方面。上半年，我行代理行团队利用外国政府转贷款共计 8178 万欧元，包括 KFW 贷款、奥地利银行贷款、法国开发署贷款等；与 KFW 森林转贷项目也在顺利进行中，向国家发改委申办的 1 亿美元世行节能减排转贷项目已获得立项批准；完成世界银行预评估项目的筛选及上报工作；与中国政府 CCDMF 基金合作也已正式启动。

## 8、我行能源金融事业部成功拓展电力设备款无追索保理业

## 务

近期,我行能源金融事业部成功完成特变电工沈阳变压器与中电投下属公司的电力设备款无追索保理业务,也是我行针对电力设备商开展的第一笔与电力企业间应收设备款的保理业务。针对国家对智能电网和新能源领域出台的一系列鼓励政策,电力设备制造行业面临着较好的市场机会,龙头企业的经营及发展较好,传统的银行贷款等单一产品面临着市场竞争激烈、议价能力低的局面,能源金融事业部积极发挥总分联动的事业部经营优势,结合产业链上下游,针对电网、电力设备制造企业降低融资成本、调整财务报表等融资需求,充分利用票据、保理及信托、债务性融资工具等多种产品的组合,提高我行对包括发电、电网、电建、电力设备等子行业在内的电力行业强势客户的营销和竞争能力、议价能力。继二季度成功开拓我行第一单电费保理业务之后,又成功开拓我行第一单电力设备款保理业务,有效探索了在电网公司和电源企业的电费结算环节、电力设备厂商和采购企业之间设备款项结算环节等细分市场空间。

## 9、我行监管商合作平台建设效果初显

仓储监管机构作为专业监管第三方,是我行动产融资业务重要风险屏障,今年以来动产中心通过与全国性、区域性特色监管商的密切合作,持续完善多层次监管体系。1-7月,动产中心协调区域评审中心审批通过区域特色监管商近30家,新增监管额度30余亿元;与全国性监管商合作范围也进一步扩大,协调华北评审中心先后授予中远国际货运、中铁现代科技、五矿物流、广东南储公司全国性监管商资格,新增监管额度共计80亿元,并先后与各家监管商签署《质押监管业务合作协议》,监管业务合作进入实质阶段,打破了我行主要依托中储、中远、中外运监管商的传统局面,业务风险控制体系进一步完善,监管合作平台建设效果初显。各家监管商的引入,完善了我行多层次监管体系,有利于引入监管商之间竞争机制,提升我行与各家监管商的谈判地位,加强整体风险控制能力,为我行动产融资业务健康发展奠定了坚实基础。

## 10、我行积极开展新发放贷款自查

为进一步落实“保增长、防风险、促稳定”的宏观调控政策,根据银监会和北京银监局有关“切实加强信贷管理、提高信贷资产质量,确保信贷资金流入实体经济”的要求,我行在全行范围内组织开展对上半年新发放贷款“三查”等自查工作。自查的重点主要包括:一



是贷款投向与资金使用，检查贷款的投向是否合理，是否进入实体经济，银行贷款是否被企业挪用，是否存在信贷资金违规进入股市、房市的情况；二是房地产开发贷款，对上半年新发放房地产开发贷款逐笔核实“四证”是否齐全，自有资金的认定是否严格按照监管标准，自有资金比例是否符合监管规定，是否足额到位并投入项目；三是个人住房按揭贷款，是否存在“假按揭”套取银行信贷资金的情况；四是项目资本金制度，是否变相使用银行贷款作为项目资本金，是否切实加强对各类融资平台公司贷款风险的管理；五是承兑和贴现，是否具备真实的贸易背景。目前，全行各经营机构正在紧锣密鼓的推进该项工作，总行相关部门将对该项工作加强督导，严肃处理自查不认真、发现问题隐瞒不报以及不及时整改落实的情况。

## 11、我行人民币债券交易模块正式上线

我行人民币债券交易模块近日正式上线运行，标志着我行实现人民币债券交易头寸从交易系统向管理系统格式化导入，大大降低了手工操作的复杂性。人民币模块与我部现有 Kondor 管理系统均由目前国内市场占有率位居前列的汤森路透公司开发提供。该模块覆盖人民币固定收益主要业务，具备数据自动传输、风险准确计量两项显著功能——模块可将我行所做的 CFETS 网上交易自动导入 Kondor 系统，避免了手工录单操作风险、提高交易员的工作效率；模块可实现敞口、损益、敏感度等风险指标准确计量。金融市场部逐项评估债券、同业拆借、回购等人民币固定收益业务的系统适用性，按照新核心系统的配套要求推动模块开发，确保各项工作按计划进行。期间，路透公司入场开始为期两周的系统实施。风险控制中心协同路透公司评估系统安装环境，整理债券定义规则及交易对手对应关系。经过有效配合，目前历史数据维护、接口实施、系统测试等各项工作已按计划顺利完成。近期，所需设备抵达后，人民币模块正式投入生产，我部人民币债券交易将实现自动化数据传输、准确的风险指标计量，为交易业务精细化发展奠定了基础。

## 12、我行推出全运会纪念版U宝、民生全运会卡等产品

日前，我行全运会产品研发和营销取得新突破，先后推出全运会纪念版七彩网银U宝、民生全运会卡，并首次开办全运会贵金属代销业务。日前，第十一届全运会纪念版七彩网银U宝已在济南、深圳发售。此次作为第十一届全国运动会唯一银行服务合作伙伴推出的七彩U宝，是在免驱和预制证书U宝的基础上，特印精美的第十一届全运会标识，覆盖了各年龄层客户的需求。同时，特印第十一届全运会标识的民生全运会卡也刚刚面世。该卡具备民

生银联借记卡所有功能，并可在十一运会期间，持卡在山东境内银联特惠商户 POS 刷卡消费享受超值折扣，专享特惠商户优惠等，我行还为“民生全运会卡”持卡人提供阶段性本行柜台异地人民币取现的优惠结算政策。作为第十一届全运会的唯一银行服务合作伙伴，我行还可代理销售一系列十一运会特许商品。目前，由济南分行独家代理销售的全运会贵金属代销业务已开始销售。此次与十一运会特许商品供应商山东招金卢金匠有限公司合作推出种类丰富的贵金属纪念章、胸针等。全运会新产品的推出不仅有效拓展了我行业务范围和中间业务收入渠道，为今后的业务创新做出了积极探索，树立了良好的品牌形象。

## 二、荣誉奖项

### 1、我行获“中国最佳客户服务中心”及“中国最佳电子渠道服务奖”

近日，在由中国服务贸易协会、中国信息协会共同主办的“第六届中国客户服务峰会暨 2008-2009 第四届中国最佳客户服务评选”活动中，我行荣获“中国最佳客户服务中心”和“中国最佳电子渠道服务奖”两项大奖，充分体现了评选机构和广大客户对我行客户服务的肯定和认可，也说明我行客户服务正逐步迈入国内银行一流服务领域。

### 2、我行北京西长安街支行获授“全国巾帼文明岗”荣誉称号

在全国妇联、中宣部等 25 家单位联合组织开展的“争创巾帼文明岗、优质服务迎奥运”活动中，经共青团中央选拔推荐，我行北京西长安街支行被授予“全国巾帼文明岗”荣誉称号。北京西长安街支行现有员工 28 名，其中女员工 23 名。该支行在“巾帼建功”活动中，充分发挥新银行、新服务、新技术的优势，矢志创新，开拓进取，通过加强青年工作带动中心服务工作，不断创新服务方法，切实提高岗位服务质量，为树立基层服务窗口优质奥运金融服务形象作出了积极贡献。

### 3、我行南京分行刘立媛同志获“全国金融青年服务明星”称号



日前，中央金融团工委在全国金融系统开展 2008 年度“全国金融青年服务标兵”评选活动，我行南京分行刘立媛同志获“全国金融青年服务明星”称号。本次评选由各基层单位认真审核推荐中央金融团工委和团中央城市青年工作部评审，采取差额方式，严格审查。南京分行刘立媛同志立足岗位，自觉树立主动服务观念，提升服务技能水平，立足本职，以优质的服务展现了民生人风采，受到一致认可。

### 三、媒体关注

#### 1、民生银行事业部改革取得突破

2009 年 08 月 25 日  和讯  
hexun.com

到今年 6 月末，民生银行公司业务事业部改革在启动一年半之后，取得了重大突破，用事实向业界宣布：事业部在中国银行业行得通！

去年下半年以来，国内外宏观经济形势发生重大变化，房地产、钢铁、煤炭、进出口等市场均出现了过山车式的大起大落，通过事业部改革，民生银行在这些领域的业务实现了健康快速发展。

在事业部改革的同时，民生银行充分发挥了分行区域市场主导作用，提升市场份额，分行的特色业务快速发展，改革成效显著。

##### 深化改革

今年上半年，在 2008 年全面推进公司业务事业部改革的基础上，民生银行继续深化公司金融事业部改革，主要完成三个方面的工作。

考虑到经济下行周期外部形势变化，民生银行为了继续保持和强化在公司大客户业务领域的优势，对包含地产、能源、交通、冶金、贸易金融、金融市场等事业部和分行在内的公司大客户条线的运营管理模式进一步优化，将公司银行管理委员会办公室更名为公司银行部，赋予其大客户条线专业化经营与统筹管理职能。

为了贯彻落实银监会支持中小企业要求，持续推进民生银行中小企业业务战略实施，在工商金融事业部一年多的直销探索，已初步形成中小企业营销服务模式、风险控制与定价方

法等核心经营管理技术前提下，根据中小企业属地化经营管理特点，在中小企业业务领域全面推行事业部矩阵式运营管理模式，加快民生银行在这一业务领域的专业机构、团队建设及业务资源投入，同时将工商企业金融事业部更名为中小企业金融事业部。

针对上半年事业部运行中的主要问题，民生银行对事业部授权授责体系、交叉销售、利益共享及相关考核制度安排等做了进一步优化调整，发挥分行营销渠道和事业部专业经营双重优势，促进专业化分工格局下全行资源充分利用及共同发展。

### 健康发展

去年下半年以来，国内外宏观经济形势发生重大变化，国内商业银行面临着复杂多变的经营环境。民生银行事业部专业经营的市场领域，包括房地产、钢铁、有色、煤炭、电力、汽车、船舶、进出口等市场均出现较大幅度的振荡调整。面对不利环境，各事业部发挥专业团队作用，深入研究市场变化，结合国家产业政策预判行业发展趋势，坚持细分行业业务结构及客户结构，灵活配置业务资源，强化行业产品和服务模式创新，及时调整当期业务策略，巩固发展主流客户合作，强化内部管理，有进有退，积极防控风险，总体发展呈现良性趋势。

从规模增长看，民生银行各事业部在受经济危机影响较大的业务领域经营，仍然保持了业务规模较快发展。截至6月末，事业部存款余额2208.38亿元，比年初增加675.75亿元，增幅44.09%；贷款余额2918.19亿元，比年初增加782.76亿元，增幅36.66%。存、贷款余额分别比2008年初成立时的1,167.63亿元和1,843.43亿元增长1,040.75亿元和1,074.76亿元，存、贷款增幅达89.13%和58.30%，分别比全行公司业务同期存贷款增幅高出32个和1个百分点。

从风险控制及资产质量看，得益于专业评审、分级监控、专业贷后管理等多层次风险防控体系和专业化经营体制下的风险控制防线前移，虽然民生银行各事业部主要业务领域的原材料、产成品价格大幅波动，企业盈利情况也有不同程度的恶化，但事业部资产质量呈现稳定向好趋势，不良额和不良率双双比去年末下降5.34亿元和0.48个百分点；从客户选择与风险定价能力看，报告期内事业部贷款平均利率5.77%，高于民生银行全行公司贷款平均利率0.18个百分点；事业部新投放贷款中，基准利率以上占比29.79%，比同期民生银行全行新投放公司贷款基准利率以上占比高出8.69个百分点。此外，由于客户定位清晰，事业部新客户拓展与潜在问题客户退出进展顺利，总对总营销也取得较好效果。

### 四大行业

去年年初，民生银行的四大行业金融事业部——地产、能源、交通、冶金事业部正式运行，一年半来，这四大行业金融事业部发展成效令人瞩目。

到今年 6 月末，地产金融事业部存款余额 419.62 亿元，贷款余额 668.53 亿元，分别比年初增长 65.06% 和 11.04%，比成立时基数 195.02 亿元和 552.60 亿元增长 115.17% 和 20.98%，2009 年上半年实现中间业务收入 2.11 亿元，累计实现中间业务收入 7.48 亿元，累计新增一般贷款客户 153 户，带动贷款增长 665 亿元，退出潜在风险贷款客户 32 户，涉及贷款 87 亿元。报告期内贷款平均利率 6.2%；报告期内新投放贷款中，基准(含)以上利率贷款占比高达 91%。资产质量稳定向好，不良率由上年末的 2.52% 降至 1.05%，不良贷款全部是事业部成立时接收的存量问题资产，新发放贷款无不良发生。

能源金融事业部存款余额 424.16 亿元，贷款余额 978.60 亿元，分别比年初增长 64.47% 和 52.30%，比成立时基数 191.63 亿元和 605.22 亿元增长 121.34% 和 61.69%，今年上半年实现中间业务收入 1.18 亿元，累计实现中间业务收入 4.19 亿元，累计新增一般贷款客户 223 户，带动贷款增长 450 亿元，退出潜在风险贷款客户 53 户，涉及贷款 45.5 亿元。报告期内贷款平均利率 5.67%；报告期内新投放贷款中，基准(含)以上利率贷款占比 55%。资产质量稳定向好，不良率由去年末的 0.19% 下降到 0.10%，事业部成立后新发放贷款未出现不良。

交通金融事业部存款余额 439.33 亿元，贷款余额 456.41 亿元，分别比年初增长 36.53% 和 62.43%，比成立时基数 268.23 亿元和 224.27 亿元增长 63.79% 和 103.51%，上半年实现中间业务收入 1.72 亿元，累计实现中间业务收入 3.07 亿元，累计新增一般贷款客户 174 户，带动贷款增长 278.30 亿元，退出潜在风险贷款客户 8 户，涉及贷款 2.06 亿元。报告期内贷款平均利率 5.47%；报告期内新投放贷款中，基准(含)以上利率贷款占比 61%。不良率保持在 0.10% 的较低水平。

冶金金融事业部存款余额 470.46 亿元，对公贷款余额 358.87 亿元，分别比年初增长 46.42% 和 62.54%，比成立时基数 201.02 亿元和 175.23 亿元增长 134.04% 和 104.80%，上半年实现中间业务收入 1.04 亿元，累计实现中间业务收入 2.55 亿元，累计新增一般贷款客户 56 户，带动贷款增长 67.19 亿元。报告期内贷款平均利率 5.34%；报告期内新投放贷款中，基准(含)以上利率贷款占比 52%。资产质量稳定向好，不良率由 2008 年末的 1.01% 下降至 0.62%，事业部成立后新发放贷款未出现不良。

---

## 特色业务

改革前民生银行也曾经担心，以四大行业业务为主的部分分行将面临生存压力的问题。但是在实践中这也得到很好的解决。

与事业部相对应，民生银行的各家分行在事业部改革后面临着更为复杂的增长压力。分账时平均百分之三十几的业务被事业部划走，但分走的绝不仅仅是存量的业务，对很多分行而言，同时失去的还包括成熟的增长点和熟悉的业务模式，甚至区域市场的强势地位。在规模过百亿后重新回到几十亿的起点，还要面对陌生甚至是未知的市场，的确面临着压力。在压力面前，各分行毫不气馁，转而积极寻找新形势下的区位优势 and 行业优势，在四大行业外拓展区域特色业务，寻找新的业务增长点。

去年上半年，民生银行大部分分行都在调整中寻找新的业务和发展路径。到了去年下半年，民生银行的大多数分行都迅速实现了增长的回升，今年上半年又实现了强劲的增长——民生银行分行对公存贷款业务较年初分别增长 25.5% 和 26.7%，高于股份制银行的平均增幅，很多分行在一年半的时间里就把当初被事业部划走的业务规模“补”回来了。很多分行与事业部密切合作，联动营销，成效明显。

以昆明分行为例，去年年初事业部划走了 60% 的业务，但分行迅速调整业务定位，紧紧抓住云南资源大省特征，积极拓展区域特色业务，截至今年 6 月末，对公存贷款规模分别较改革前增长 104% 和 160%，最近更是联合邮储银行与云南省投资控股集团签订 12 亿元银团贷款协议，实现民生银行牵头银团贷款业务零的突破。

## 2、“过山车”之后是“样板戏”

2009-09-05 《华夏时报》 贺江兵

对于此前有媒体报道民生银行事业部改革出现倒退，民生银行相关人士接受《华夏时报》记者采访时明确表示，民生银行(6.61,0.00,0.00%)的事业部改革已经取得了重大突破，并且在日前发布的 2009 年半年报中有详细的披露，并不存在所谓的“四大行业事业部回归分行”这一情形。

多家商业银行人士向本报记者证实，部分国有商业银行和股份制商业银行亦将根据本行实际，推行事业部制。

事实上，在所属行业经历了过山车式的大起大落之后，民生银行四个行业金融事业部仍然能够保持优良的资产质量和较高的定价能力，是对事业部改革质疑者的最好回答。

曾经有人担心，事业部和分行的利益协调过于困难，有可能引致事业部改革的夭折，民生银行用事实回应了这个担心：在去年年初改革之初，民生银行各分行被事业部划走平均百分之三十几的业务；到了去年下半年，大多数分行都迅速实现了增长的回升，今年上半年又实现了强劲的增长。而分行与事业部密切协作的成效也充分显现。

### 用数据和事实回答质疑

在半年报中，民生银行用了一系列事实和数据来回答外界对于事业部改革的质疑。

作为中国银行业事业部改革的先行者，在民生银行去年年初开始全面推行公司业务事业部制改革之后，来自各方的怀疑和猜测不断：有些人士断言事业部制在中国银行业行不通；有些人士认为事业部制改革必将导致民生银行大量人才流失；有些人士则认为由于利益协调过于困难，事业部制改革在民生银行难以推行下去。在数字和事实面前，这些怀疑和猜测难以站得住脚。

截至6月末，民生银行地产、能源、交通、冶金、贸易金融和中小企业六大事业部存款余额2208.38亿元，比年初增加675.75亿元，增幅44.09%；贷款余额2918.19亿元，比年初增加782.76亿元，增幅36.66%。存、贷款余额分别比2008年初成立时的1167.63亿元和1843.43亿元增长1040.75亿元和1074.76亿元，存、贷款增幅达89.13%和58.30%，分别比全行公司业务同期存贷款增幅高出32个和1个百分点。

从风险控制及资产质量看，得益于专业评审、分级监控、专业贷后管理等多层次风险防控体系和专业化经营体制下的风险控制防线前移，虽然事业部主要业务领域的原材料、成品价格大幅波动，企业盈利情况也有不同程度的恶化，但事业部资产质量呈现稳定向好趋势，不良贷款余额和不良贷款率双双比去年末下降5.34亿元和0.48个百分点。

从客户选择与风险定价能力看，上半年事业部贷款平均利率5.77%，高于全行公司贷款平均利率0.18个百分点；事业部新投放贷款中，基准利率以上占比29.79%，比同期全行新投放公司贷款基准利率以上占比高出8.69个百分点。



“民生银行事业部运行逐渐步入收获阶段，未来基本面的持续改善可以期待。”在深入考察了民生银行事业部改革之后，国金证券首席金融行业研究员李伟奇表示。中金公司首席银行业分析师毛军华预测，在未来，民生银行事业部的规模增速继续快于非事业部部门，对全行的贡献继续加大。

### 在“过山车”中健康发展

“如果我们没有提前进行这种改革，不对这些高风险业务进行集中管理，还把这些风险分散在分行、支行和客户经理手里，你们想想在这场金融风暴中会有多大的隐患？”去年下半年以来，民生银行董事长董文标在内部讲话中多次谈到了事业部改革的重大意义。

去年下半年以来，金融海啸突如其来，使得国内外宏观经济形势发生重大变化，国内银行面临着复杂多变的经营环境。民生银行事业部专业经营的行业和市场，包括房地产、钢铁、有色、煤炭、电力、汽车、船舶、进出口等市场均出现较大幅度的震荡调整，经历了过山车式的大起大落。但是到了今年6月末，民生银行各个事业部，特别是四大行业事业部仍然交出了不俗的成绩单。

“一年半以来，地产金融事业部努力发挥事业部体制优势，推进民生地产金融专业化进程，以‘一个团队，一个市场’的理念布局国内房地产金融市场，以区域梯度发展战略和集团客户线战略为支撑，整合国内外房地产金融平台，努力构建民生银行房地产金融服务和 risk 管理体系，支持中国房地产业健康理性发展，实现了市场份额、经营效益和民生地产金融品牌又好又快发展。”民生银行地产金融事业部总裁杨毓如此总结该事业部的改革成绩。到6月末，地产金融事业部存贷款余额分别比年初增长 65.06% 和 11.04%，比成立时增长 115.17% 和 20.98%，累计实现中间业务收入 7.48 亿元；上半年新投放贷款中，基准(含)以上利率贷款占比高达 91%。不良率由上年末的 2.52% 降至 1.05%，不良贷款全部是事业部成立时接收的存量问题资产，新发放贷款无不良发生。

“过去的 18 个月，能源金融事业部先后经历了电力行业性亏损、焦炭行业性亏损、小热电小火电亏损关停等事件，直面了全球金融风暴和实体经济下行，以及国内出现‘经济暴冷，金融暴热’的信贷激增等复杂局面。面对一年多以来国际原油期货价格和国内煤炭、焦炭价格大幅波动的市场风险，能源金融事业部充分发挥事业部制改革带来的‘专业化经营、流程化管理和科学化决策’制度优势，实现了健康发展。”民生银行能源金融事业部总裁李志毅告诉记者。到6月末，民生银行能源金融事业部存贷款余额分别比年初增长 64.47% 和

52.30%，比成立时增长 121.34%和 61.69%。不良率由去年末的 0.19%下降到 0.10%，事业部成立后新发放贷款未出现不良。

2007 年底，当吴斌从一个管理 12 亿元存款、50 亿元贷款的民生银行南京分行交通金融部市场总监，一夜之间变成只管理 2.5 亿元存款、10 亿元贷款的民生银行交通金融事业部南京分部总监时，也曾对自己当初的毅然抉择感到迷惘。可一年多来的改革实践，已彻底打消了他的顾虑，更坚定了他对事业部改革的信心和决心。截至 6 月底，在一年半时间内，民生银行交通金融事业部南京分部日均存款超过 20 亿元，比成立之初增长了 7 倍；贷款余额超过 30 亿元，增长了 2 倍，资产类客户从交接时的 9 户增长为 33 户，人员却只增加了 4 人，人均创利大幅增长。在交通金融事业部这并非个案。“交通金融事业部从 2008 年下半年及时对汽车行业做出了行业风险预警，并加强对船舶、航运客户的跟踪，提高其准入门槛，有效控制系统风险。在此基础上，2009 年上半年根据市场变化调整授信投向，积极介入‘铁路、机场、内贸港口’等安全港项目，在保证资产安全的前提下，不断提高资产收益率。”交通金融事业部风险总监张波向记者指出。

“我们在 2008 年第四季度经历了行业剧烈的调整：需求下降、价格急剧下跌，企业减产、限产和亏损，还有市场信心的丧失。在面对这场危机的时候，全体冶金金融事业部的人员都行动起来，调查分析行业状况，深入企业中了解最新情况，对由于价格下跌造成质押物不足的补充保证金或质押物，根据不同的企业不同的情况制定不同的措施，与困难企业携手共渡难关。冶金金融事业部的资产质量经受住了危机的考验，无新增不良资产。”民生银行冶金金融事业部风险管理部的有关人士向记者介绍。“过去的一年半时间，我们创造性地设计和运用事业部的体制优势，使作业和增长方式发生了根本性的变化。更重要的是，伴随专业化、效率化、新型服务观的出现，客户正在自发地向我行走来，我行在冶金行业的影响越来越活跃和积极，做品牌的梦想正在逐步演变为现实。”民生银行冶金金融事业部总裁余华彬切实感受到事业部改革的好处。

“行业部在全国做那么多项目，熟悉行业的情况，可以对很多企业进行横向比较，有时候还能给企业提供咨询和建议。在跟客户打交道的过程中，客户也感觉到事业部比其他的银行要专业，愿意打交道。企业对银行的信任度在提高，银行的话语权也在提高。”民生银行行长洪崎如是总结事业部改革的成效。

### 开辟特色业务新天地

一位业内人士告诉记者，在民生银行刚开始搞事业部改革的时候，业内都不是很看好。一个重要原因就在于事业部改革要重新划分总行与分支机构的责权利。对于分行业绩考核的压力很大，行业内普遍担心其会半途而废。

民生银行公司银行部总经理林云山告诉记者，民生银行的各家分行在事业部改革后面临着更为复杂的增长压力。分账时平均百分之三十几的业务被事业部划走，但分走的决不仅仅是存量的业务，对很多分行而言，同时失去的还包括成熟的增长点和熟悉的业务模式，甚至区域市场的强势地位。在规模过百亿后重新回到几十亿的起点，还要面对陌生甚至是未知的市场。但是到了去年下半年，民生银行的大多数分行都迅速实现了增长的回升，今年上半年又实现了强劲的增长——分行对公存贷款业务较年初分别增长 25.5% 和 26.7%，很多分行在不到一年半的时间里就把当初被事业部划走的业务规模“补”回来了。

民生银行北京管理部总经理陈进忠告诉记者，作为民生银行系统最大也是受改革影响最大的分行，北京管理部的公司、零售、中间业务各板块齐头并进；规模、效益、质量各主要指标屡创新高。6月末，北京管理部各项存款突破 2000 亿，比年初增加 414 亿，增量创历史新高；北京管理部上半年贷款增量已提前完成年度计划；中间业务净收入同比增长四成；不良资产实现“双降”。而在改革前，北京管理部包括四大行业在内的年度存款最高增量仅为 286 亿。而与此同时，在总分行改革过程中，管理部核心团队没有出现一人流失。

在开展特色业务方面，民生银行南京分行具有典型意义。面对改革以后优势行业、优质客户业务被划转、市场拓展空间相对收窄等经营发展压力，民生银行南京分行迅速厘清定位、超前规划，围绕做大做强区域特色公司业务和零售业务，形成超常规发展大思路，全力以赴谋求大发展。民生银行南京分行行长胡庆华介绍，特色公司业务的快速增长业已成为该分行规模壮大和利润贡献之基石。该分行的特色公司业务包括四个方面：大力拓展城建、路桥等基础设施领域和机械电子等制造业、商贸物流业优质客户资产业务；以扩大财政性存款为主的纯存款增长为突破口，积极优化负债结构、努力保持负债业务快速、规模化扩张；将票据业务、公司理财业务作为分行公司业务创利新的支撑点；大力推进创新产品拉动分行业务增长，促进业务增长方式转型和客户业务优化调整。虽然成立时间比其他股份制银行南京分行短，但是去年民生银行南京分行的利润已经跃居当地股份制银行分行首位。

### 密切合作联动营销

民生银行事业部改革之初，分行与事业部的争议也屡有发生。林云山透露，事业部改革以来，由于事业部与各地分行的利益纷争而引致双方业务争议的案例，呈逐季减少之势。2008年上半年有 90 多单争议单，此后递减，今年一季度为 11 单，二季度没有出现争议单。在争议减少的同时，很多分行与事业部密切合作，联动营销，成效明显。

民生银行上海分行行长王建平告诉记者，事业部改革后，上海分行围绕“合作共赢”的理念，全力加大对事业部上海分部的服务支持和业务协作力度。

首先，作为事业部在上海落地的重要平台，上海分行在会计结算、行政后勤服务和人力资源等方面为事业部上海分部提供全方位、多层次的优质服务。特别是分行 43 家营业网点更是为事业部上海分部开展各项业务提供了统一的结算平台，既便利了各事业部上海分部，又有效维系了事业部上海分部的客户群体。

其次，积极开展与事业部上海分部业务协作和交叉销售。分行认为，要搭建一个有效的分行与事业部合作平台，必须将分行拥有的客户资源优势、信息优势与事业部拥有的专业化评审优势和快速反应机制有机地结合起来，形成优势互补的合作局面。为此，上海分行成立了专门负责与事业部合作的代理团队，与事业部上海分部签订全面的合作协议，旨在主动搭建授信平台，实现资源共享，完善交叉销售机制。协议签订后，事业部与分行的合作结出了硕果，先后有 30 家大型客户与各事业部上海分部签订了合作经营备忘录，客户涉及众多大型在沪央企和行业龙头企业。

民生银行广州分行行长吴新军向记者表示，广州分行在做好分行本身业务、推动区域特色业务发展的同时，自觉承担起把落地事业部做强做大的责任，包括做好事业部业务的落地服务、做好协作营销和相关的管理工作、严格执行总行营销管理规则。通过加强各项服务和管理工作，把分行办成强大的事业部落地平台，形成机场与航空公司那样良性互动、合作共赢的关系。

本刊免费发送，如果您希望得到本刊或者有相关的意见和建议，请及时同我们联系。

中国民生银行投资者关系处

电话：010-68466790

传真：010-68466796

通讯地址：北京市中关村南大街 1 号友谊宾馆嘉宾楼 87707 房间

邮政编码：100873